

# 2018事業計画 (FY2018～2020)

2018年5月8日

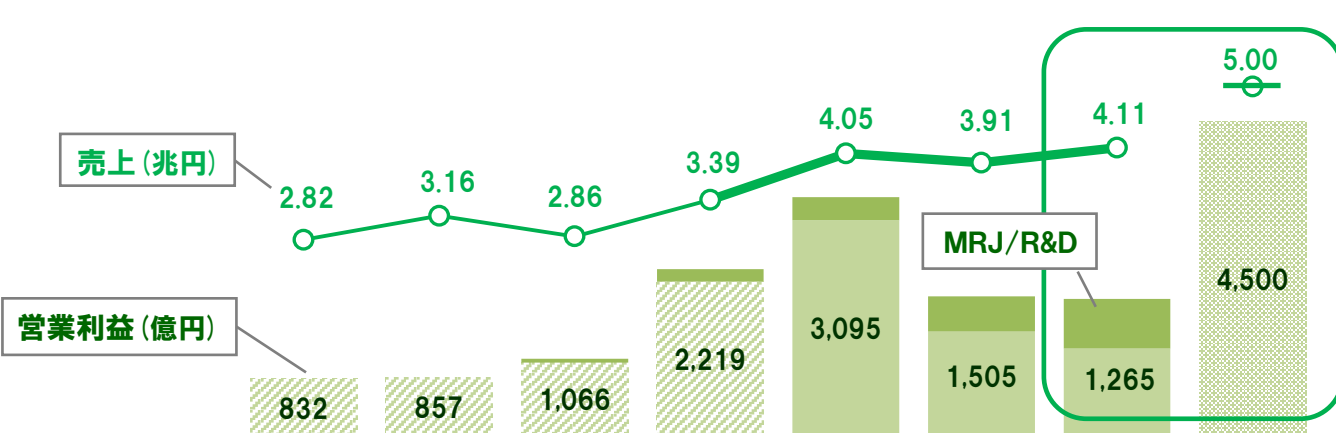
三菱重工業株式会社

取締役社長 CEO 宮永 俊一

<b>I. 2015事業計画の総括</b>	
1. 経営及び財務の主要数値	- 4
2. 事業構造改革	- 6
<b>II. 2018事業計画</b>	
1. 計画の位置づけ	- 10
2. 基本方針・戦略	- 11
3. 全体数値計画	- 14
4. ドメイン別計画の要旨	- 17
5. MRJ事業の再構築	- 21
6. 火力事業の構造転換	- 23
7. グローバル経営の強化	- 25
8. 企業文化の醸成と人材の育成	- 28
<b>参考資料 …… ドメイン別数値、個別事業成長施策 他</b>	<b>- 30</b>

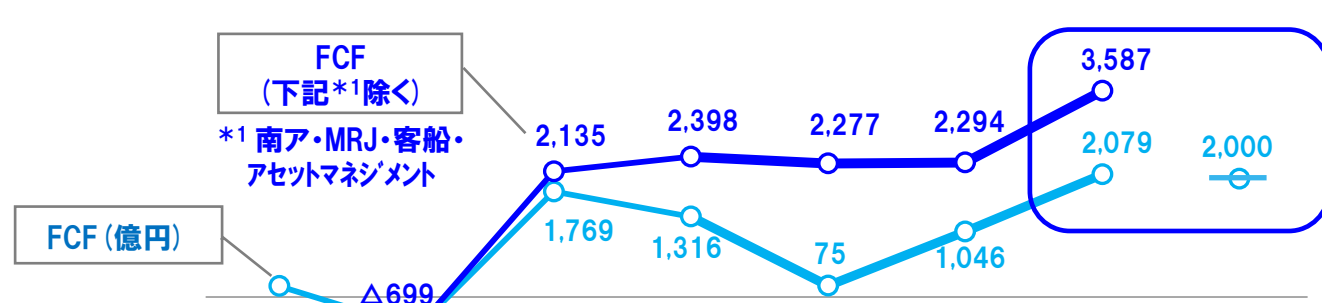
# I . 2015事業計画の総括

# I-1. 経営及び財務の主要数値 (1/2)



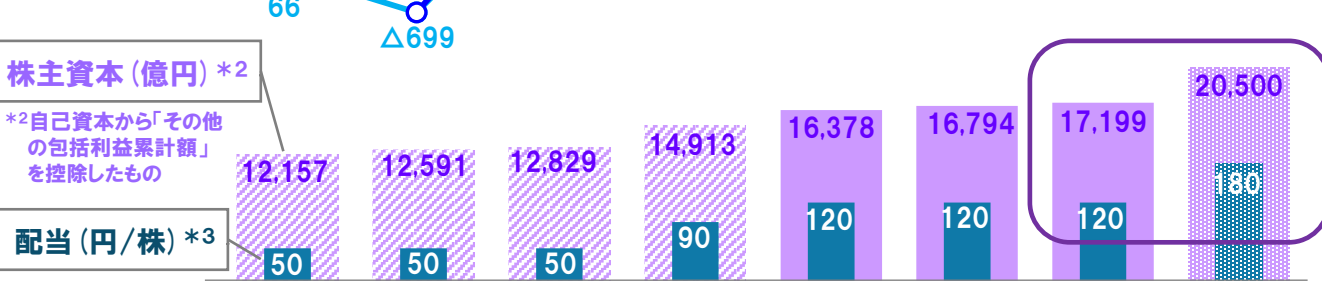
● **事業規模の伸び不足と営業利益の大幅未達**

- ➡ 想定外の事業環境悪化に対応したが、15事計期間の改善効果は極めて限定的
- ➡ MRJ開発の遅れと費用増



● **目標FCF2,000億円を達成**

- ➡ CCC改善等の自助努力で南ア・MRJ等の負担を吸収



● **120円/株の配当を継続し、株主資本を積上げるも、当初目標は未達**

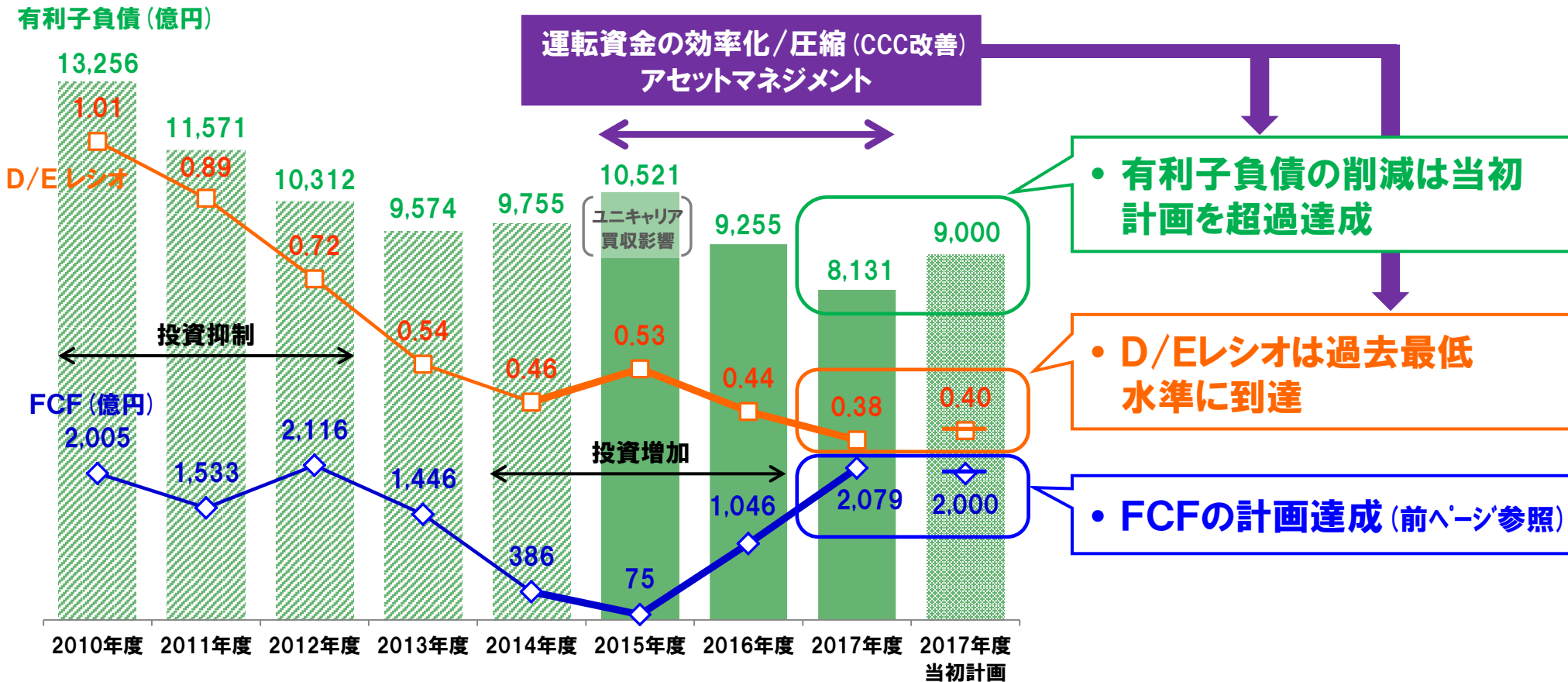
- ➡ 主因: 営利未達と客船特損

年度	00~07平均	08事計平均	10事計平均	12事計平均	2015実績	2016実績	2017実績	2017当初計画
----	---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	----------

\*3 2017年10月1日付で株式併合(10株→1株)を実施。比較のため株式併合後の配当金を記載。

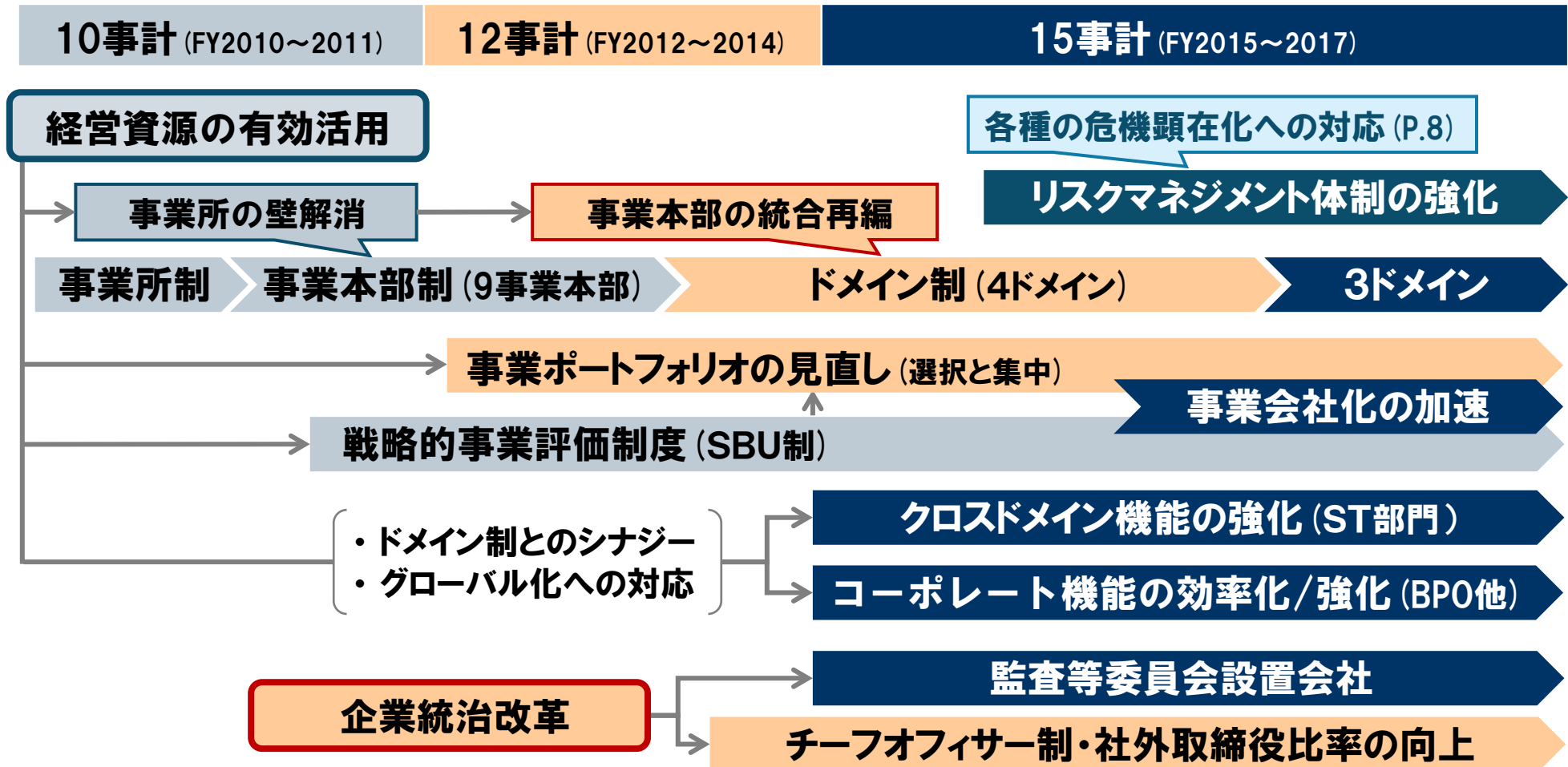
# I-1. 経営及び財務の主要数値 (2/2)

- キャッシュフロー経営の徹底やアセットマネジメント等の自助努力により、財務基盤の強化が計画以上に進み、健全な水準に到達



# I-2. 事業構造改革 (1/3) - 組織・体制/企業統治

- 10事計から8年を要した組織・体制及び制度の改革は完了
- 12事計から始めた企業統治改革も概ね完了



## 改善実績：下表の体系・方針の整備及び活動推進

業務領域	実績	グローバル化 外部協業	生産性UP IoT/AI	今後の方向性
マーケティング	海外クロスSBU案件の開拓 (提案活動)	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>改善成果の浸透・拡大</li> <li>グローバル経営人材の育成</li> <li>新事業創出力と最先端技術への対応力強化</li> <li>デジタル化の広汎な適用</li> </ul>
	顧客サービスの高度化 (O&M支援システム 他)	○	○	
	長期成長ビジョン (未来洞察) 活動 (P.27)	○		
	全社営業・サービス教育体系の整備	○		
技術	世界的COEとのオープンイノベーション拡大	○		
	技術者タレントマネジメントシステム	○		
	生産プロセスのデジタル化	○	○	
	共通部品コード体系の構築		○	
財務	グローバル財務・会計ポリシーの整備	○		
	グローバルキャッシュマネジメントの運用拡大	○	○	
	モニタリングのIT化・自動化/RPA技術による業務効率化		○	
HR <small>HR: Human Resources</small>	人材データベースの構築と後継者計画への活用	○	○	
	業務プロセスとシステムの統一		○	
調達	サプライヤ集約と管理ツール導入		○	
	民間機SCMの再構築・調達プロセス改革	○	○	

# I-2. 事業構造改革 (3/3) - リスクマネジメント

## ・ 顕在化した各種の危機に対応し、リスクマネジメント体制を強化

10事計 (FY2010~2011)

12事計 (FY2012~2014)

15事計 (FY2015~2017)



グローバル化や規制等によるリスクの多様化・複雑化

組織・制度の強化 + 対応文化の醸成

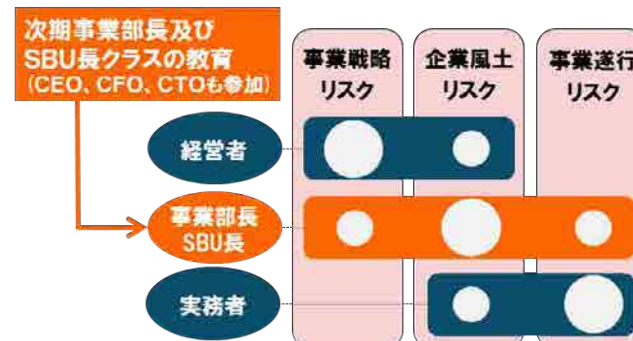
事業リスク総括部 (2016/4設立)

事業リスクマネジメント憲章 (2016/11制定)

リスク分析力と対応力の強化



リスク対応文化の醸成・人材育成





## Ⅱ. 2018事業計画

# Ⅱ-1. 計画の位置づけ

## 2015事業計画 ～ 改革と危機対応 ～

## 2018事業計画 ～ 持続的な成長軌道の第一歩 ～

事業規模の伸び悩み  
収益目標の未達

収益改善の徹底推進 (生産性向上、サービス事業拡大他)  
社会の変化に適応した成長戦略と事業拡大投資  
MRJ事業体制の抜本強化と火力事業の構造転換

事業構造改革の完了

改革成果の定着とグループ全体への浸透

リスクマネジメント体制  
の刷新と強化活動

多様なリスクへの対応力強化  
→ コントロールド・リスク・テイキング

財務基盤の強化

事業成長と財務健全性のバランス経営

グローバル経営体制  
の検討と移行準備

グローバル経営体制への移行  
→ 組織効率化と人材育成

収益と効率  
重視の風土

不確実性へ  
の抵抗力

付加価値の  
創造的拡大

## ① グローバル水準の持続性と成長力を有する企業体格の実現

	15事計実績
事業規模	4.1兆円
総資産	5.5兆円
ROE	3.9%
TOP比*1	1 : 1.3 : 0.3

\*1 次頁参照

18事計
5兆円
5.3兆円以下
11%
1 : 1.1 : 0.6

次の目標
5兆円
5兆円以下
10%超を継続*2
1 : 1 : 1

成長戦略に基づく  
ポートフォリオの  
継続的組換え

\*2 さらなる資本充実との両立

## ② 事業構造改革の定着

- ドメイン制の進化  
→ ポートフォリオの継続的組換え他
- リスクマネジメントの強化と浸透
- グローバル経営の強化 (P.25)
- 企業文化の醸成と人材の育成 (P.28)

## ③ 長期ビジョンに基づく成長戦略の推進

事業成長と財務健全性の  
バランス経営 (TOP)

+

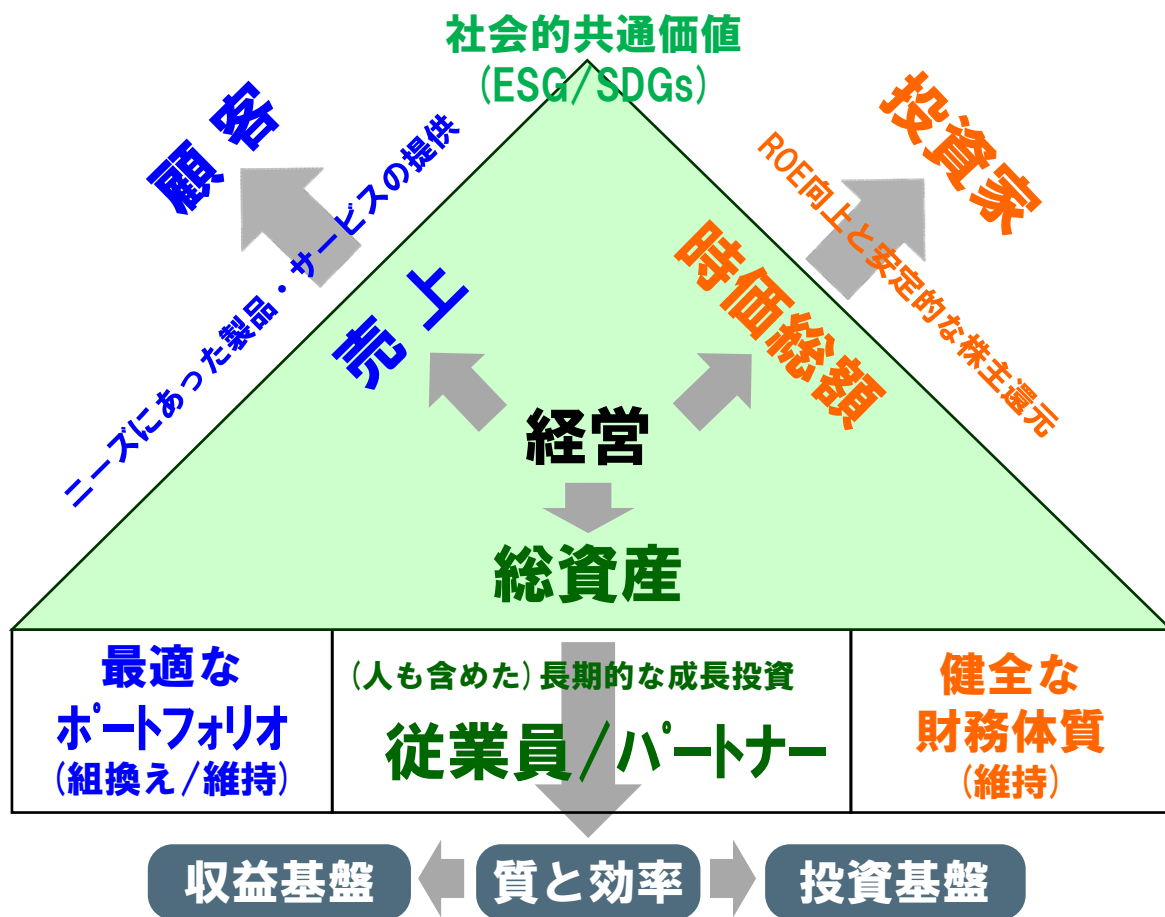
持続的な成長力

- 不確実性への抵抗力
- グローバル対応力
- 変化への適合力

## TOP (Triple One Proportion) コンセプト

➔ 当社グループが各ステークホルダーと社会のニーズに持続的・調和的に応える経営目標 (比率) として、**売上:総資産:時価総額=1:1:1**を設定 (注)

(注) 将来指向:総資産 $\leq$ 1、時価総額 $\geq$ 1



効率的で質の高い事業活動 (総資産) を最優先要件に、

+

財務健全性の維持と成長の為の投資を中期的にバランスさせる経営により、

||

長期安定的な企業価値の向上を目指す

$$\begin{aligned}
 \text{ROE} &= \frac{\text{【収益性】 純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{【資産効率性】 売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{【財務健全性】 総資産}}{\text{株主資本}} \\
 &= \underbrace{\text{売上高}}_{\text{純利益率}} \times \underbrace{\text{総資産}}_{\text{回転率}} \times \underbrace{\text{財務}}_{\text{レバレッジ}}
 \end{aligned}$$

## MHI FUTURE STREAM 社会の進化と共に



# Ⅱ-3. 全体数値計画 (1/3) - IFRS適用後

	2015事業計画		2018事業計画			備考
	15事計 3年平均	2017年度 111.1円/\$ 129.9円/€	2018年度 110円/\$ 130円/€	2018年度 110円/\$ 130円/€	2020年度 到達目標 110円/\$ 130円/€	
受注	42,123	38,757	41,000	41,000	※2 50,000	※2 非オーガニック成長 4,000億円を含む
売上	40,239	41,108	42,000	42,000	※2 50,000	
営業利益/事業利益 (利益率) ※1	1,955 (4.9%)	1,265 (3.1%)	1,750 (4.2%)	1,600 (3.8%)	3,400 (6.8%)	FY18からFY20の 利益増の要因は 参考資料1を参照 (P.31)
純利益	740	704	800	800	1,700	
ROE	4.2%	3.9%	4%	※3 6%	11%	
FCF	1,066	2,079	500	500	2,000	
D/Eレシオ	0.45	0.38	0.4	※3 0.4	0.4	※3 長期回収性資産の 評価方法変更等に より総資産・自己 資本を見直し(次頁)
自己資本比率	32.1%	33.3%	35%	※3 28%	31%	
有利子負債	9,302	8,131	7,700	7,700	7,600	
総資産	54,901	54,876	53,000	※3 51,000	53,000	
配当 (円/株)	120円	120円	130円	130円	180円	

※1:IFRS適用前→営業利益、IFRS適用後→事業利益 (金融収支以外の営業外損益、及び特別損益を含む)



## II-3. 全体数値計画 (2/3) - IFRS適用に伴う利益の差異比較

		2015事業計画		2018事業計画	
		15事計 3年平均	2017年度  111.1円/\$ 129.9円/€	2018年度  110円/\$ 130円/€	2020年度 到達目標  110円/\$ 130円/€
売上		40,239	41,108	42,000	50,000
IFRS 適用前	営業利益 (営業利益率)	1,955 (4.9%)	1,265 (3.1%)	1,750 (4.2%)	3,300 (6.6%)
	純利益	740	704	800	1,700
	自己資本	17,613	18,247	18,500	20,500
	総資産	54,901	54,876	53,000	55,000
	自己資本比率	32.1%	33.3%	35%	37%
	ROE	4.2%	3.9%	4%	9%
IFRS 適用後	事業利益 (事業利益率)	※1: IFRS適用に伴うMRJ他の 長期回収性資産の評価方法変更等 により、自己資本は減少するも、 財務健全性は維持		※2 1,600 (3.8%)	※2 3,400 (6.8%)
	純利益			800	1,700
	自己資本 ※1			14,500	16,500
	総資産 ※1			51,000	53,000
	自己資本比率 ※1			28%	31%
ROE	6%	11%			

※2: 当該年度のMRJ開発予定費用の評価反映(※1参照) ➡ FY2018までがピーク、その後FY2020にかけて減少

## II-3. 全体数値計画 (3/3) - CFと資金配分

- 15事計における財務基盤強化を基に、本事計では即効性のある規模拡大を目指した成長投資に資金を配分

### 【18事計期間の定常営業CF】 ※ MRJ・南ア含まず

CF利益 (純利益+減価償却費)	13,100億円
BS改善+アセットマネジメント	100億円 ※1
<b>合計</b>	<b>13,200億円</b>

#### 【15事計期間実績】

CF利益	10,000億円
BS改善	5,000億円
アセット	2,600億円
<b>合計</b>	<b>17,600億円</b>

※1: BS改善は15事計で大幅に進捗  
18事計期間は、事業規模が増加するも、運転資金は現状維持

#### 【攻めの配分】

9,600億円

新規事業  
新規案件及びMRJ

5,800億円

設備投資  
(生産性向上)

2,400億円

投融資

1,400億円

#### 【維持・守りの配分】

1,700億円

設備投資  
(老朽更新)

1,600億円

リスク対応

500億円

有利子  
負債削減  
※2

500億円

#### 【株主還元】

1,900億円

配当金

(非支配株主への  
配当金を含む)

1,900億円

※2: 2017年度に前倒して獲得したCF (手許現金) を有利子負債削減に充当 (900億円)

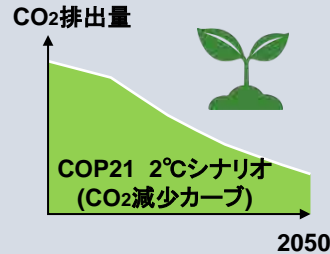


# Ⅱ-4. ドメイン別計画の要旨 (1/4) - メガトレンドへの対応

メガトレンド

## 気候変動対策

- > 低炭素から脱炭素へ
- > 再生可能エネルギー
- > 電化
- > 分散/ネットワーク

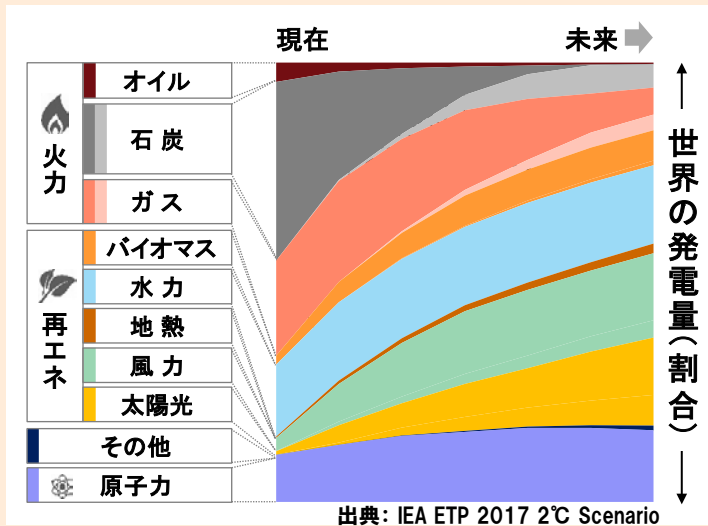


## デジタル化

- > 互いにつながる社会
- > シェアードエコノミクス
- > 安心・安全・信用意識の高まり
- > ビッグデータとアナリティクス
- > 機械の知能化や自動化
- > セキュリティの多様化

### パワードメイン

~ Energy Transition ~



### インダストリー & 社会基盤ドメイン

~ Smart & Environmental ~

モビリティ/ロジスティクスの革新  
クリーンな循環型社会  
ロボティクス



### 航空・防衛・宇宙ドメイン

~ Security & Exploration ~

サイバーセキュリティ



InteRSePT®

無人機システム



CoasTitan®

衛星データ利用



# Ⅱ-4. ドメイン別計画の要旨 (2/4) - パワー



**三菱日立パワーシステムズ**

MHPS  
三菱日立パワーシステムズ

- 既受注大型案件の効率的な工事消化と収益改善
- 大規模な事業構造転換の開始

(P.23~24)

**原子力事業部**

- 再稼働支援と中長期的保全事業の推進
- 海外機器輸出、原燃サイクル等の事業拡大
- 次世代技術への取り組み強化

**三菱重工航空エンジン**

- 長期的な需要拡大への積極対応  
→ 生産能力の増強 + 修理サービス事業の拡大

**三菱重工コンプレッサ**

- 石化及びオイル&ガス市場の回復に積極対応

**ターボデン**

TURBODEN

- 伸張する地熱市場での事業拡大

**三菱重工マリンマシナリ**

- MET過給機事業の拡大
- ソリューション事業の強化

**MHI ヴェスタス**

MHI VESTAS OFFSHORE WIND

- 価格競争の激化に対応し、生産性向上 / 固定費抑制

# II-4. ドメイン別計画の要旨 (3/4) - インダストリー&社会基盤



## 中量産品

### 三菱重工フォークリフト&エンジン・ターボホールディングス



- PMI/生産性向上の徹底による収益性向上
- 成長分野・地域へのリソース重点投入

### 三菱重工サーマルシステムズ

- 地域ニーズへの適応(製品投入/販売網)でシェア拡大
- 低環境負荷冷媒でソリューションビジネス拡大

## 中量産品+受注生産品

### 三菱重工機械システム

- リソース共有と人材活用による収益力強化
- 市場伸長中の紙工機械事業拡大

受注生産品  
[エンジニアリング  
+  
製造・製作]

### 三菱造船/三菱重工海洋鉄構

- 得意分野の事業拡大  
→ フェリー/官公庁船/エンジニアリング
- LNG船等の生産性/収益改善

### 三菱重工エンジニアリング

- 市場環境に応じたリソースの機動的運用
- EPC上・下流等の付加価値事業の拡大

### 製鉄機械



- 市場回復を活かし、サービス強化とデジタル技術強化によるシェア拡大
- 拠点集約、人員最適化等のPMIの完遂



## 防衛・宇宙セグメント

- 既存事業の継続的な強化
- 成長戦略の加速による事業拡大
  - 海外展開、デュアルユース展開、国内MRO事業
  - H3ロケットによる海外商業衛星打上げサービスの拡大



提供：防衛装備庁  
先進技術実証機



護衛艦「しらぬい」進水式

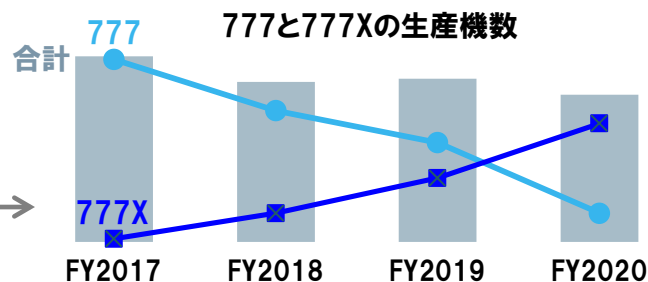
MRJ



H-IIA 37号機打上げ

## 民間機セグメント

- 787は高度安定事業として定着
  - 777から777Xへの端境期
- 生産性向上、固定費圧縮等による収益維持
  - 競合他社との差別化の推進 (生産技術の抜本的改良他)



777X組立自動化設備

# II-5. MRJ事業の再構築 (1/2) - 開発状況と見通し

MRJ 事業推進委員会の発足 (2016年11月)

量産初号機の引き渡し時期を2020年半ばへ (2017年1月)

電気配線設計対応に向けて Latecoere社を選定・参画

PW1200Gエンジン 米国連邦航空局 FAAの型式証明を取得

パリ・エアショーにて飛行試験機を初展示 (ANA様塗装)

国土交通省航空局パイロットによる慣熟飛行を実施

MRJミュージアムをグランドオープン (2017年11月)

Integrated Product Team 体制採用、プログラム推進本部 設置

2018年 ファーンボロ・エアショーにてデモ飛行を計画中

型式証明 (TC) 飛行試験を加速  
… 追加の飛行試験機も2019年に順次投入

TC取得、カスタマーサポート体制を構築

2020年半ばに量産初号機をANA様へ引渡し



飛行試験の  
累積飛行時間

1,000時間 2,000時間



パリ・エアショー (2017年6月)



極寒試験



酷暑試験

- 三菱航空機の資本増強を含む抜本的なMRJ事業体制の強化

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度～
--------	--------	--------	---------

MRJ90の開発・TC取得

量産初号機  
ANA様への  
引渡し

身軽で耐久力のある新事業体制の構築 → 長期的事業継続性の確保

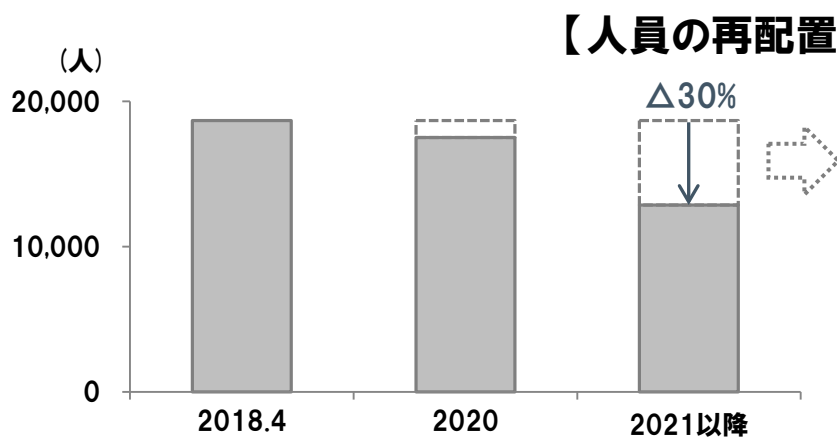
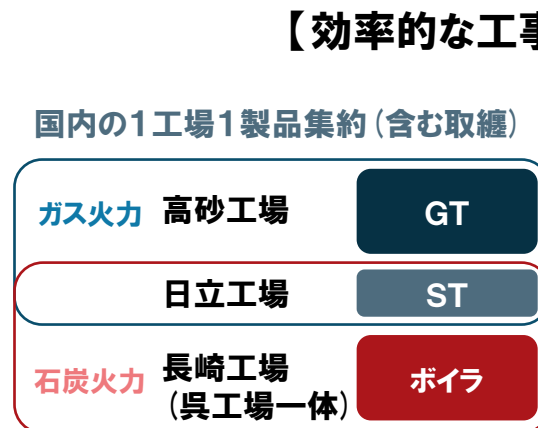
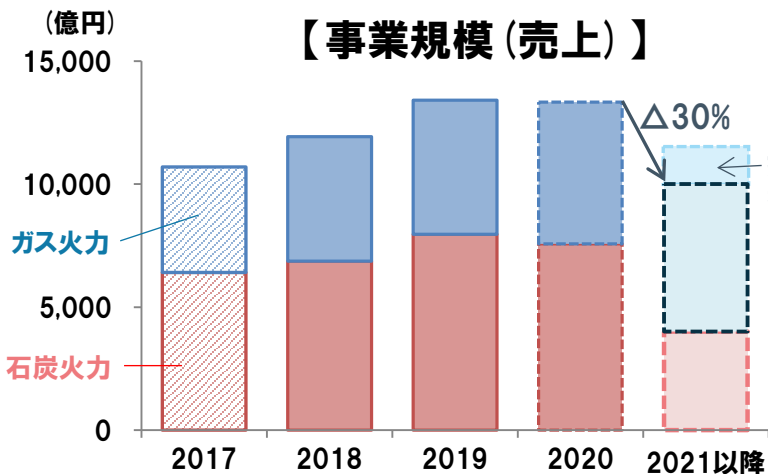
三菱航空機の  
資本増強  
(債務超過解消)

- Tier1事業との連携強化  
→ 共通業務の統合や量産ステージの生産性向上他
- 販売及びカスタマーサポートの体制強化
- MRJ70の開発本格化とTCの早期取得  
→ 北米市場へ投入する主力モデル



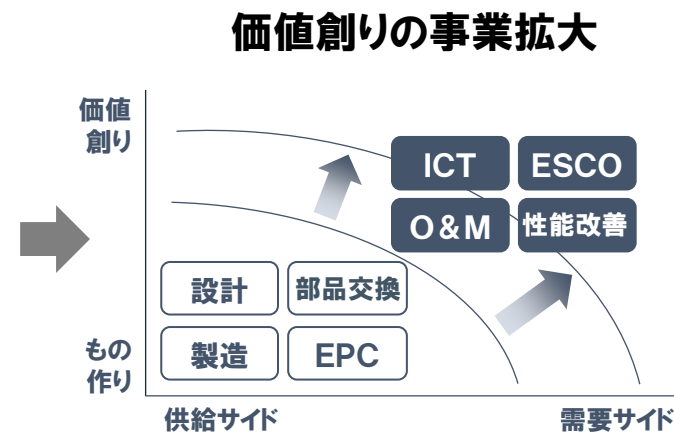
# II-6. 火力事業の構造転換 (1/2)

- 効率的な工事消化/収益改善とガス火力/サービス事業の拡大に注力
- 21年以降の石炭火力縮小への備えと付加価値増加の為に、構造転換を推進



国内	自然減+採用抑制	△5%
	配置・職種転換	△15%
海外	会社/工場再編(*)	△10%

(\* ボイラ/ST主体)



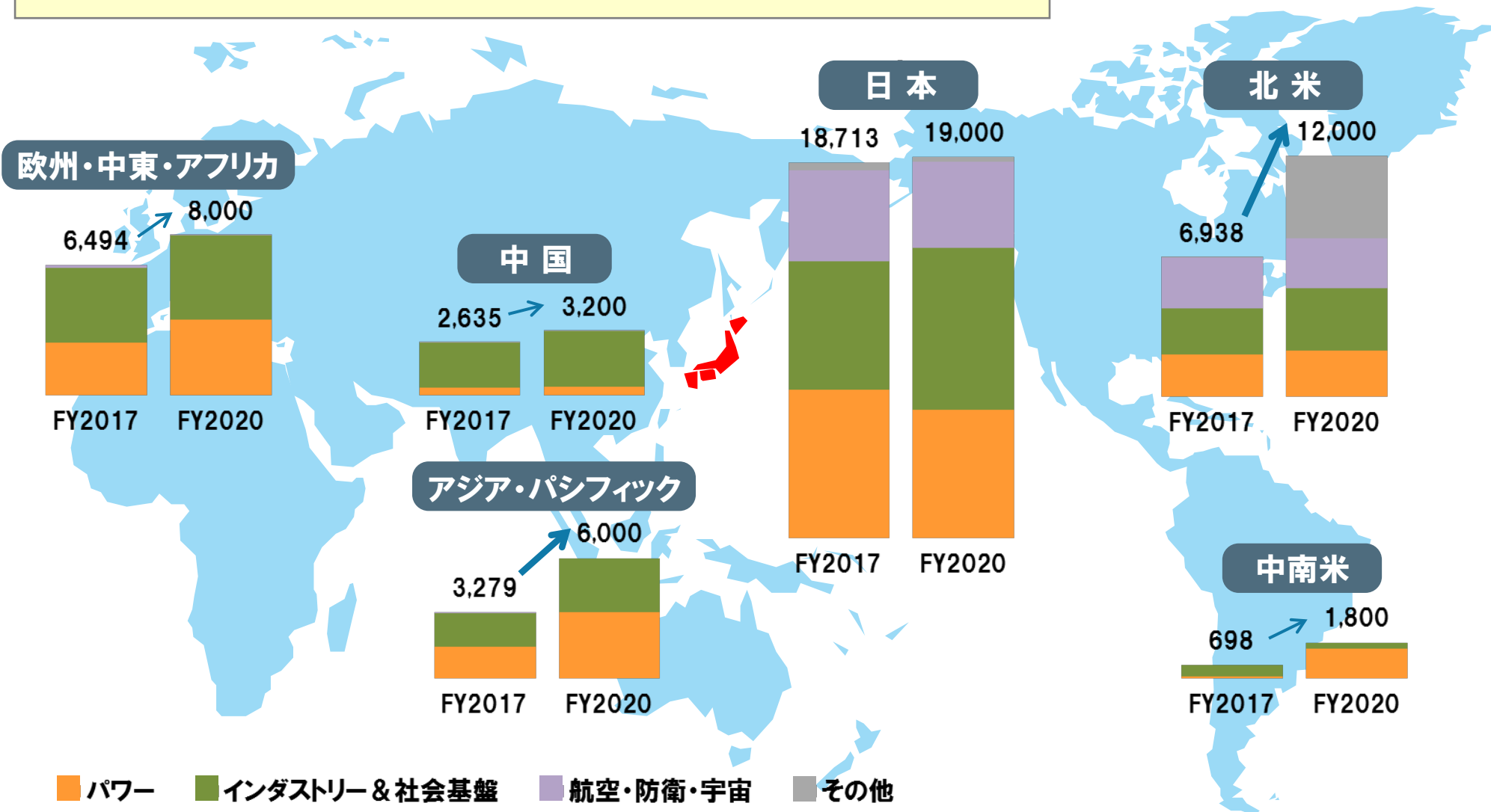
## 新しい社会ニーズに適したビジネスへの中長期的な構造転換

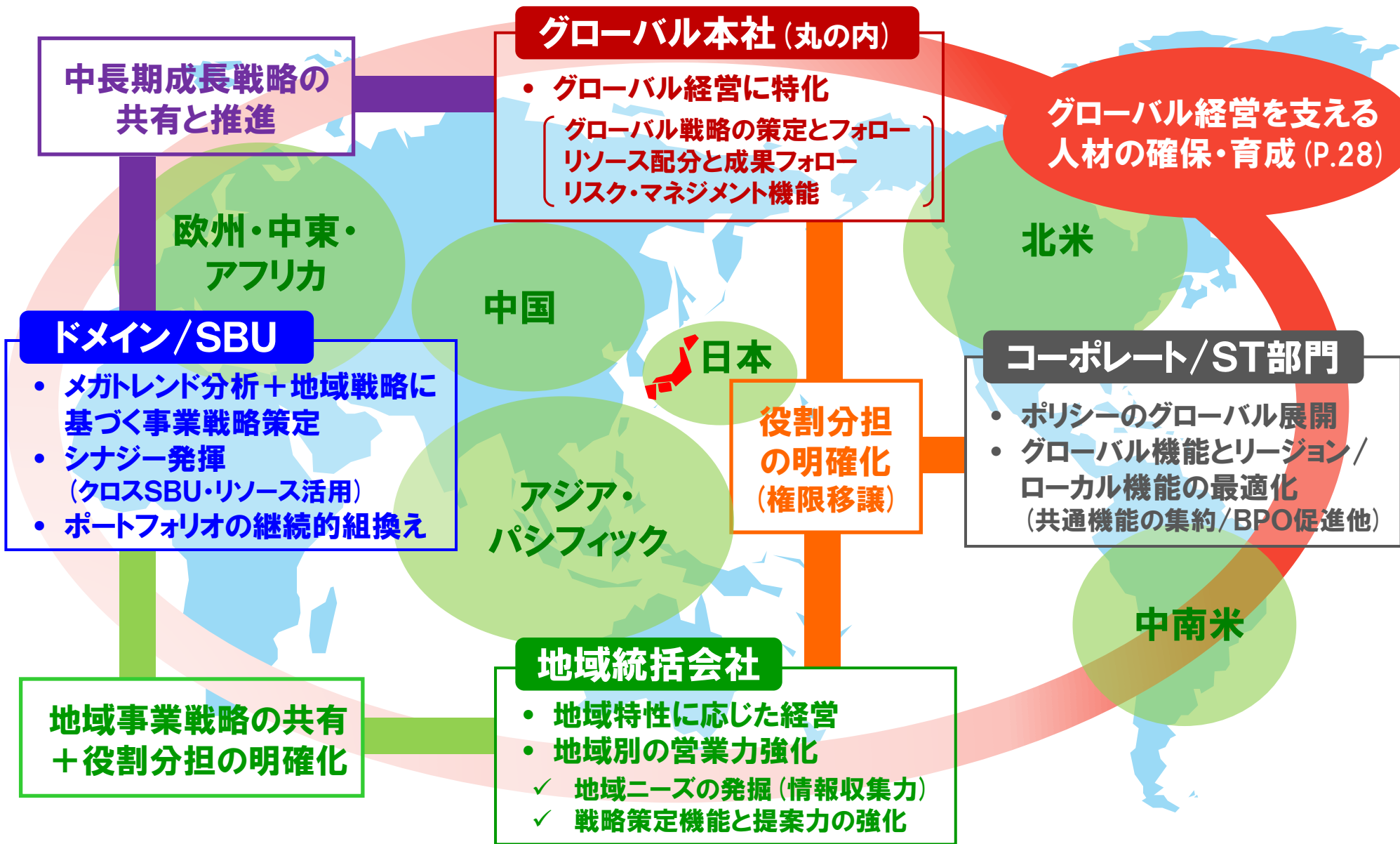




## 日本市場の成熟 & グローバル市場の拡大

(単位:億円)





## MHI FUTURE STREAMの推進

→ 付加価値の創造的拡大と新しい事業領域への進出

ST部門の多角的な市場・技術センシング力を活用

✕ (相乗効果の追求)

革新的な社外の知見・技術を活用・導入  
(イノベーション推進研究所ほか)



### Mega Scan

- > 長期的な将来社会像から、事業機会と脅威を抽出



脱炭素・循環型経済へのシフト



### Shift the Path

- > メガトレンド変化の理解に基づく、既存事業の中長期転換策を創出



### Technology Scouting

- > 不確実性は高いが、インパクトの大きい最先端領域の技術を探索
- > Mega Scan, Shift the Pathで描いた事業に必要な技術を探索



デジタル化  
(IoT/AI)



電化

## グループ員エンゲージメントの促進と組織力向上 → 成長の原動力

- ビジョン・戦略の共有と浸透
- 業務改革と働き方改革  
(社員意識調査を活用)
- ダイバーシティの推進
- 人事制度と運用の見直し  
(豊富な経験を持つエキスパートの活用)

多様な人々が生き生きと働く企業へ



## グローバル及びリージョナル経営人材の確保 → 成長をリードする力

- 経営人材の多様性拡大
  - 役員・幹部の早期登用
  - 柔軟な選抜や処遇体系

柔軟で多様性のある  
グローバル経営

持続的  
成長力





**MOVE THE WORLD FORWARD**



**MITSUBISHI  
HEAVY  
INDUSTRIES  
GROUP**

# 参考資料

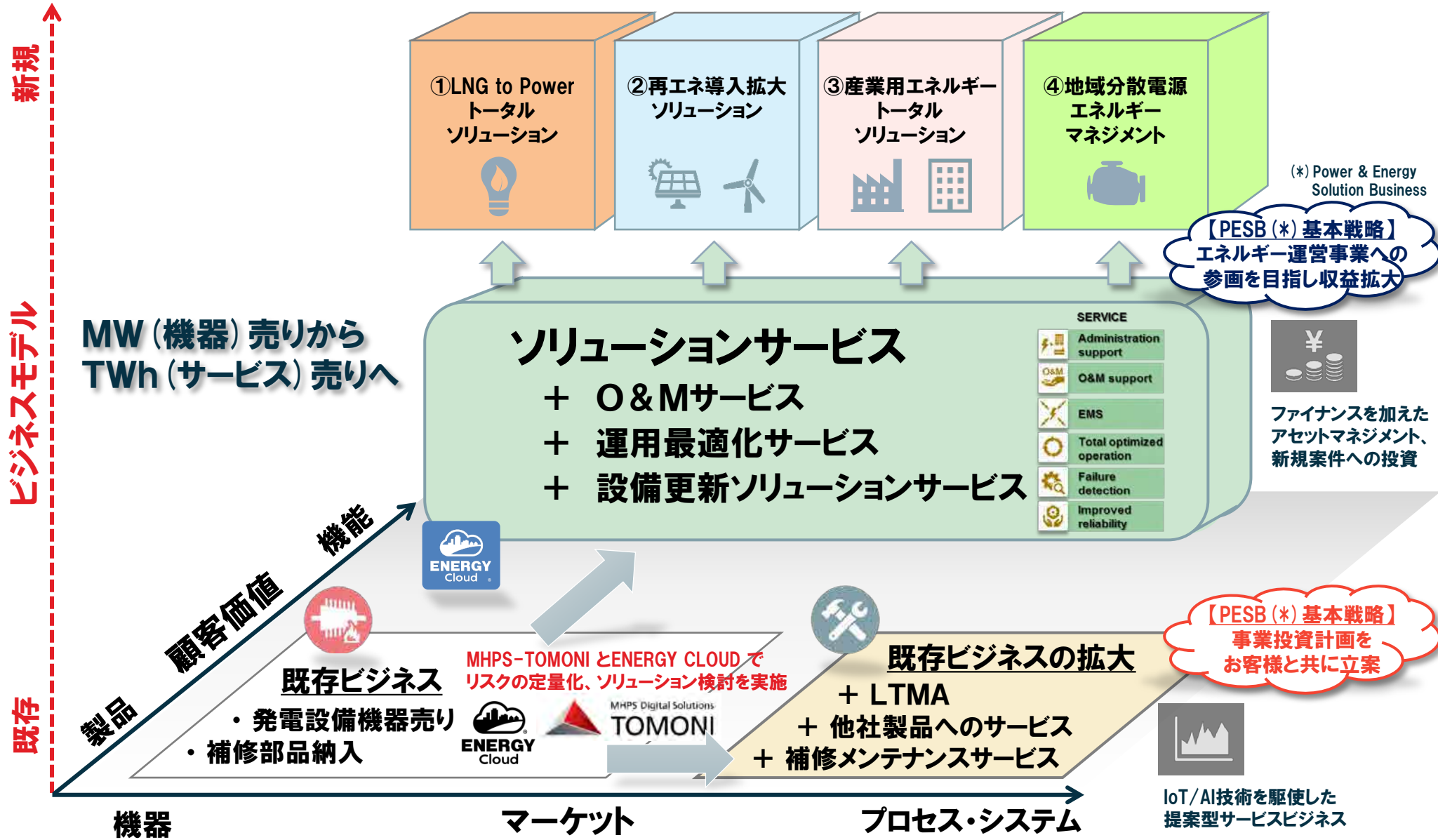
- |                     |      |
|---------------------|------|
| 1. ドメイン別数値計画        | - 31 |
| 2. パワーの成長施策         | - 32 |
| 3. 中量産品事業の成長        | - 34 |
| 4. 商船事業の強化・改革       | - 37 |
| 5. 民間機Tier1事業の強化・改革 | - 38 |
| 6. 防衛・宇宙事業の成長施策     | - 39 |

# [参考] 1. ドメイン別数値計画

IFRS適用後

ドメイン	受注			売上			営業利益		事業利益	
	FY2017	FY2018	FY2020 到達目標	FY2017	FY2018	FY2020 到達目標	FY2017	FY2018 (参考)	FY2018	FY2020 到達目標
パワー	14,375	15,000	18,000	14,939	16,000	19,000	1,089	1,250	1,350	➔ 1,900
								<ul style="list-style-type: none"> <li>• 火力の売上増と固定費削減</li> <li>• 航空エンジン事業の拡大</li> </ul>		
インダストリー & 社会基盤	17,113	19,500	21,000	18,989	19,000	20,000	408	750	800	➔ 1,600
								<ul style="list-style-type: none"> <li>• 商船・製鉄機械の収益回復</li> <li>• 中量産品事業の拡大</li> </ul>		
航空・防衛・宇宙	7,215	6,500	7,000	7,229	7,000	7,200	△ 151	△ 150	△ 450	➔ 0
								<ul style="list-style-type: none"> <li>• MRJ開発費の減少</li> <li>• Tier1事業の生産性向上</li> </ul>		
その他(含む非オーガニック成長)	1,135	1,000	5,000	1,208	1,200	5,000	50	50	50	150
消去または共通	△ 1,083	△ 1,000	△ 1,000	△ 1,259	△ 1,200	△ 1,200	△ 132	△ 150	△ 150	△ 250
合計	38,757	41,000	50,000	41,108	42,000	50,000	1,265	1,750	1,600	3,400

# [参考] 2. パワーの成長施策① - MW売りからTWh売りへ





ターボマシナリー製品・技術を統合したシナジーを追求

MHPS

×

三菱重工  
航空エンジン

||

再生エネルギー対応  
フレキシブル発電

航空機転用GT



三菱重工  
コンプレッサ

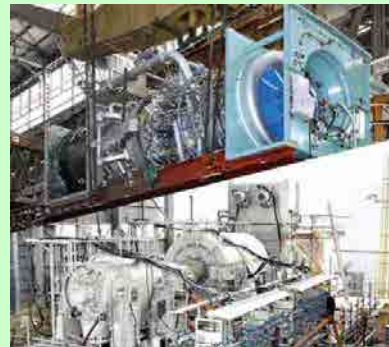
×

MHPS

||

LNG製造  
ソリューション

H-100 GT駆動の  
LNGコンプレッサトレイン



オイル&ガス関連  
製品事業

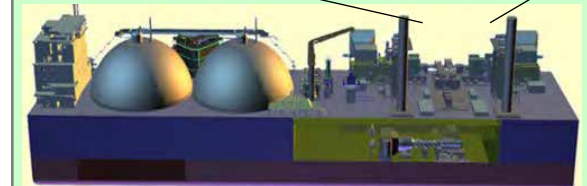
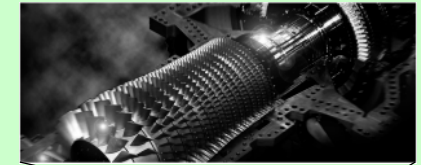
×

MHPS

||

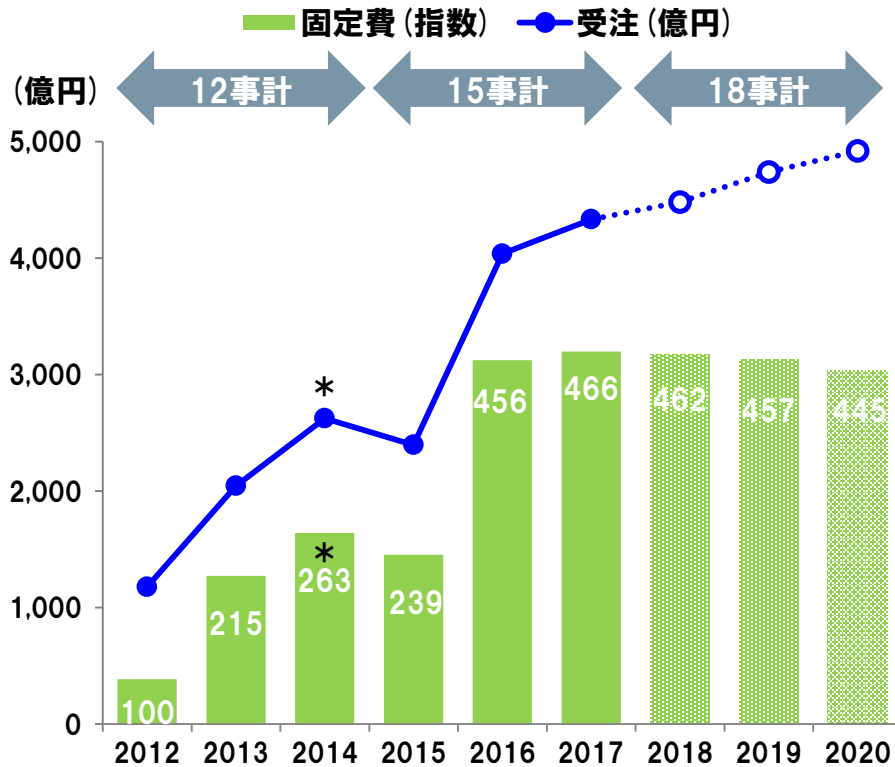
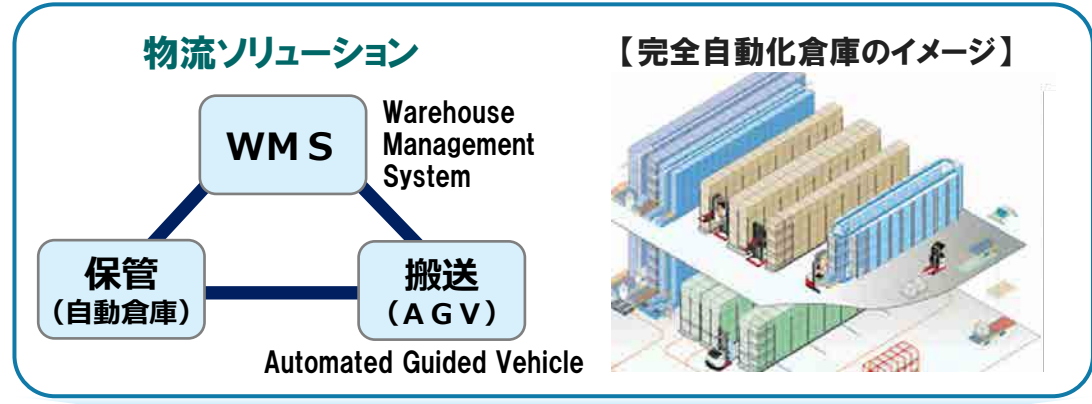
LNG to Power

H-25GT搭載バージ発電設備



## ビジネスモデルの転換

- eコマースへの対応
- 物流ソリューションへの展開



### ① 無人化への対応

レーザー誘導式 無人フォークリフト

### ② IoTを用いた車両管理

車両管理システム

お客様 管理部門

お客様 各拠点

フォークリフト 作業データ 作業員情報

### ③ 安全差別化技術

全周囲モニタ

振動・衝撃吸収装置

フォークリフト

制御パネル

### ④ 環境問題への対応

Liイオン電池搭載車

燃料電池搭載車

## 収益力の更なる強化

- 生産と開発の高度化
- Heavy Duty (商用車) への参入

### 生産高度化:完全無人化に挑戦

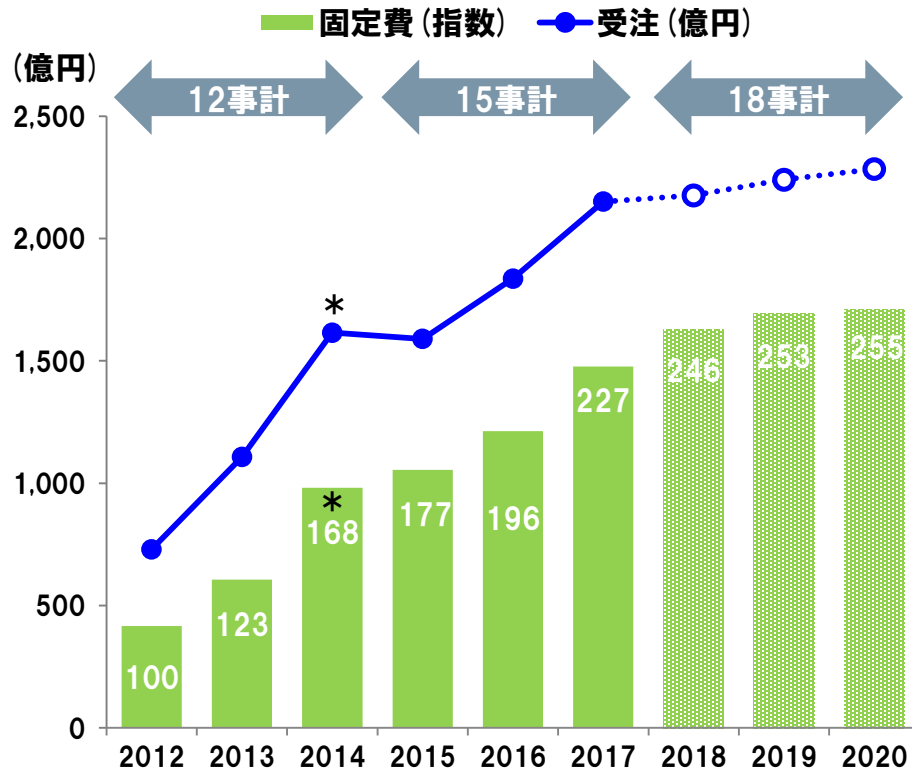
- ◆ 検査の自動化
  - … 画像処理技術とAI
- ◆ 部品供給の自動化
  - … ロボットとAI
- ◆ モニタリングの自動化
  - … IoT技術



15人/ライン  
〈当初〉



3 ⇒ 0人/ラインに挑戦  
〈現状〉



### 開発高度化

- ◆ 欧州開発拠点の強化 ⇒ 最大市場かつ最先端技術の欧州を強化



欧州開発センター(蘭)



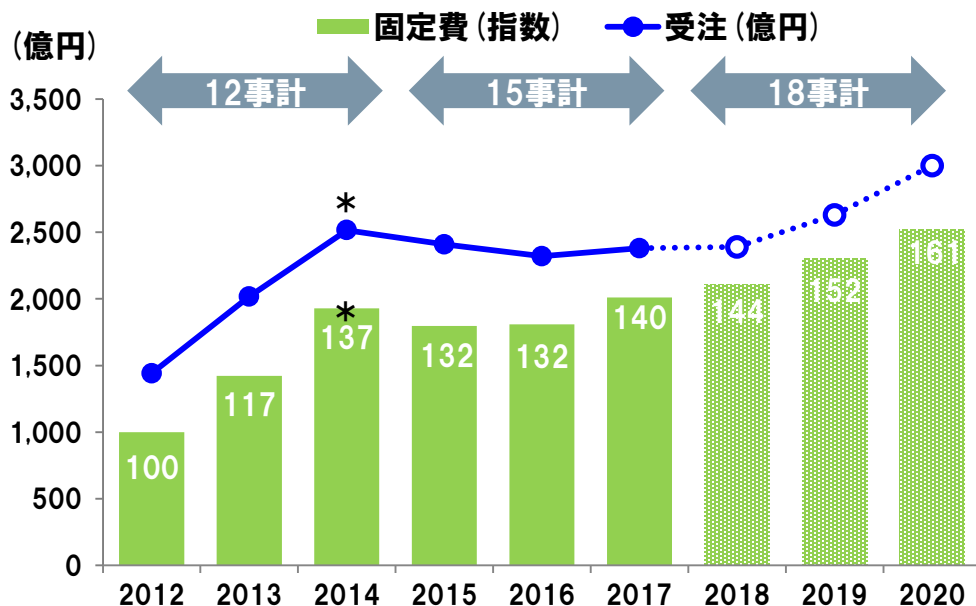
欧州大学との連携

- ◆ AM:3Dプリンタ活用によるデータ輸送導入



AM: Additive Manufacturing

- サーマルソリューションビジネス  
→ 低環境負荷冷媒により、事業規模拡大
- 電動車向け商品  
→ 技術シナジー強化でグローバル拡販
- 空調事業  
→ 地域ニーズに合わせた製品の投入と販売力強化によるシェア拡大



## 【サーマルソリューションビジネス】 断トツの高効率ヒートポンプ技術、回転体技術で 各種省エネ表彰受賞



低環境負荷冷媒を採用した  
ターボ冷凍機

- 自然冷媒を使用した  
冷凍冷蔵コンデンシング  
ユニット

- 化石燃料を使用しない  
高効率ヒートポンプ式  
熱風発生装置

## 【電動車向け商品のグローバル拡販】

電動式圧縮機・ヒートポンプの技術シナジー



EV車向  
カーエアコン  
電動圧縮機



全電動式  
トラック用  
冷凍機

## 【空調事業の市場シェア拡大】 グローバルでの販売網の拡充

業務用空調機と  
ヒートポンプ給湯機  
の販売協業  
(英・アイルランド)

三菱重工専売店の  
店舗数倍増  
[1,000→2,000店]  
(中国)

日本の快適重視空調製品  
(Air-Flex) を海外にも展開

地域ニーズに合った  
商品投入 (アジア/豪)



# [参考] 4. 商船事業の強化・改革

- 本年1月、当社船海事業を2社に分社化
- 三菱造船
  - フェリー/官公庁船や環境規制対応等のマリンエンジニアリング事業を拡大
- 三菱重工海洋鉄構
  - 固定費を削減して堅実経営を徹底
- 将来的に事業規模2,000億円以上を目指す

## 【フェリー、巡視船、調査船等の規模拡大】



フェリー



巡視船



調査船

## 【マリンエンジニアリング事業拡大】

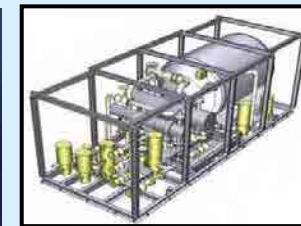
環境ソリューション等をベースに事業展開



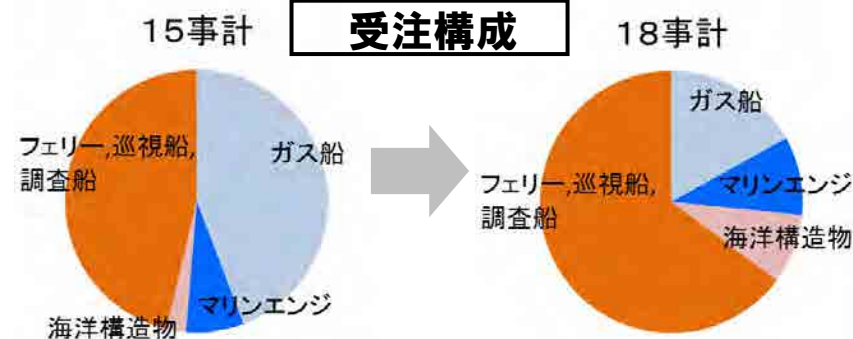
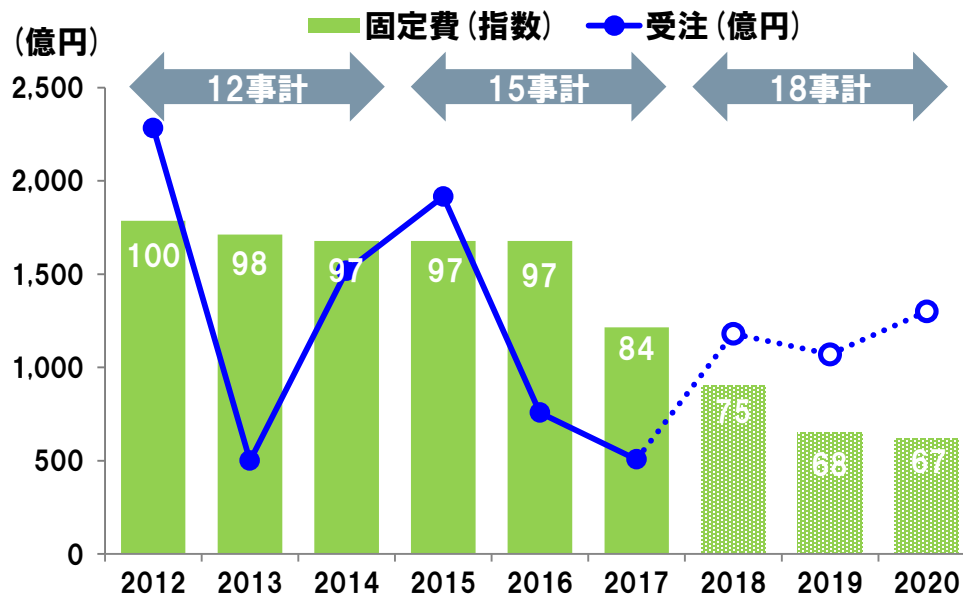
船型開発



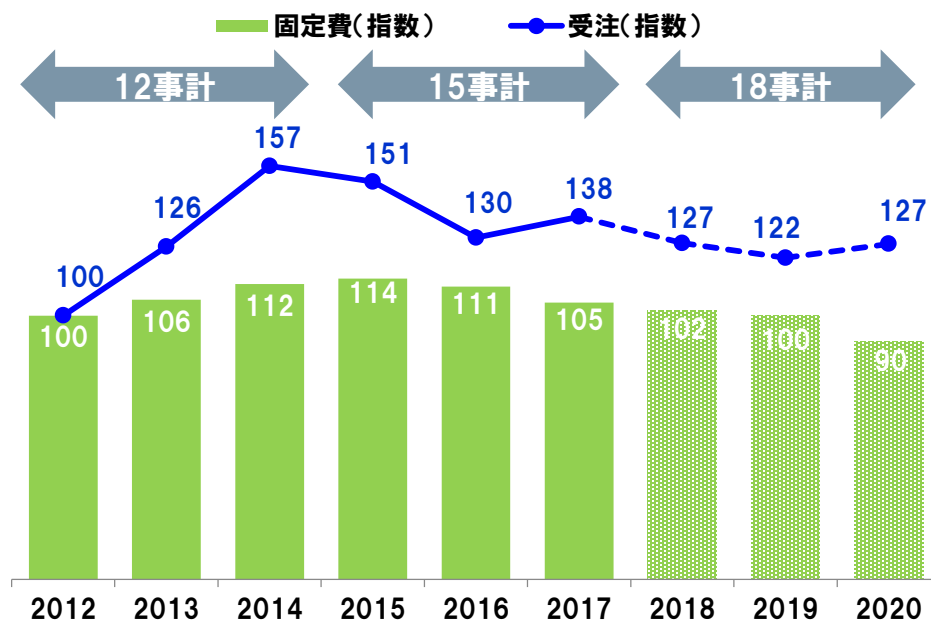
SOxスクラバー



FGSSモジュール



- 15事計期間
  - 急激な売上減への対応力不足で収益悪化
  - 人員対策・生産性向上などの対策を展開
- 生産性の更なる向上
  - 自動化設備の導入、間接業務でのIoT/AI活用
- 調達プロセス見直しと運転資金削減
  - 外部費用抑制、調達LT短縮・在庫ミニマム化



## 【ロボティクスによる生産性向上】

- 777X組立自動化
- 787塗装ロボットによる自動化

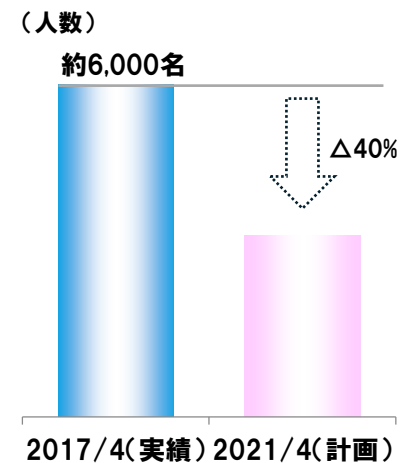


## 【付帯作業の自動化】

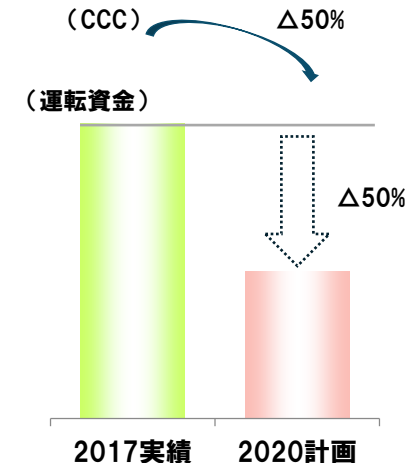
- マテハン、組立用キットの自動化
- 作業支援ツール導入 (AIによる生産性強化)



### 【人員対策】



### 【運転資金/CCC】



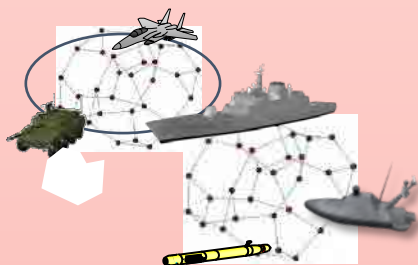
## セキュリティ分野へのデュアルユース展開

→ 18事計期間に技術開発を行い、21事計期間での事業展開を目指す

防衛分野

### 無人機システム

#### 無人装備品統制システム



#### 無人機活用沿岸警備システム

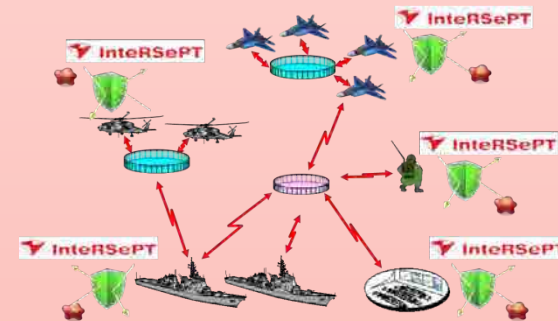


CoasTitan®

セキュリティ分野

### サイバーセキュリティ

#### 制御システムサイバーセキュリティ



#### 民需プラントサイバーセキュリティ



InterSePT®





**MOVE THE WORLD FORWARD**

**MITSUBISHI  
HEAVY  
INDUSTRIES  
GROUP**